تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة الملك سعود أنموذجاً

إعداد الباحثين

ا.د/ حمدان بن أحمد الغامدي **أ/ عبد الله بن محمد الزهراني**

أستاذ الإدارة التربوية باحث دكتوراه

قسم الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة الملك سعود.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد وزعت الاستبانة على القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود، وتم استرداد (٦٤) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي واظهرت النتائج ان عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على بعد التحديات الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٣٢) حيث كانت تحديات الاستقلال الإداري في المرتبة الأولى، ثم جاء في المرتبة الثانية بعد التحديات المالية بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وبدرجة موافقة عالية أيضاً، بينما اتى في المرتبة الثالثة بعد التحديات الأكاديمية بمتوسط حسابي (٣,١٥) وبدرجة موافقة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وكان من أبرزها في الجانب الإداري: ان يتم إصدار لائحة تنفيذية لنظام الجامعات المستقلة، وان يتم تفعيل حوكمة الجامعات، وان يتم تطبيق استقلالية الجامعات الإدارية على مراحل زمنية محددة. وفيما يتعلق بأهم سبل التغلب على التحديات الأكاديمية: دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية. وضع لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وفيما يتعلق بأهم سبل التغلب على التحديات المالية: السماح للجامعات بوضع قواعدها ولوائحها

المالية بحسب أهدافها، وتخصيص دعم حكومي مالي لتأسيس أوقاف ومشاريع استثمارية لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات، وقد ذكر عدد من القيادات عدداً من التوصيات أهمها: فك الارتباط بمنظومة الرقابة الحكومية الى جانب تفعيل حوكمة الجامعات، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة للمناصب القيادية، وإيجاد آلية فعالة لاختيار العمداء ورؤساء الاقسام حتى من خارج المؤسسة التعليمية، ووضع معايير لتقييم مخرجات الأقسام الأكاديمية بما يتناسب مع التوجه لاستقلالية الجامعات، وان يتم ربط الدعم المالي للجامعات بمعايير ترتبط بالتخصص وجودة المخرجات.

الكلمات المفتاحية: استقلالية، الجامعات السعودية، القيادات، نظام الجامعات الجديد

Summary

The study aimed to identify the challenges of the autonomy of Saudi universities and ways to overcome them from the academic leaders' point of view. The statistical results showed that the study sample agreed with a high degree on the dimension of administrative challenges with an arithmetic average of (3.32), where the challenges of administrative independence were in the first place, and then came in the second place after financial challenges with an arithmetic average of (3.29) and a high degree of approval as well, while it came in the third place After the academic challenges, with a mean of (3.15) and a medium approval degree. The study found a number of ways to overcome the challenges of autonomy for Saudi universities, the most prominent of which were in the administrative aspect: that an executive regulation for the system of independent universities be issued, that university governance be activated, and that the university's administrative independence be applied at specific time stages. With regard to the most important ways to overcome academic challenges: Supporting the participation of faculty members to attend scientific conferences. Setting special regulations for organizing academic freedom for faculty members, and with regard to the most important ways to overcome financial challenges: allowing universities to set their financial rules and regulations according to their goals, and allocating government financial support to establish endowments and investment projects to achieve financial independence for universities. A number of leaders mentioned a number of recommendations, the most important of which are Disengagement from the government oversight system, in addition to activating university governance, defining the appropriate time period for leadership positions, finding an effective mechanism for selecting deans and heads of departments even from outside the educational institution, and setting criteria for evaluating the outputs of academic departments in line with the orientation to the independence of universities, and linking financial support Universities have standards related to specialization and the quality of outputs.

Keywords: independence, Saudi universities, leaders, the new university system.

تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة الملك سعود أنموذجاً

إعداد الباحثين

ا.د/ حمدان بن أحمد الغامدي — أستاذ الإدارة التربوية

أ/ عبد الله بن محمد الزهراني — باحث دكتوراه

قسم الإدارة التربوية
كلية التربية ـ جامعة الملك سعود.

المقدمة

تسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى مواكبة عدد من التحديات الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية التي نشأت بسبب التغيرات المحلية والعالمية، ويقع على عاتقها دور كبير تهدف من خلاله إلى تنمية المجتمع وتحقيق أهدافه وتطلعاته، لكي يواكب هذه التغيرات. حيث ان دورها لم يعد مقتصراً على التدريس والبحث العلمي فقط بل يتعدى ذلك لتكون مسؤولة عن التنمية والخدمة المجتمعية في جميع مجالاتها.

وقد شهد التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية خلال الأعوام السابقة تطورات هائلة وتوسع في عدد الجامعات حيث أصبح عدد الجامعات اليوم ما يقارب ٢٩ جامعة حكومية، ١٥ جامعة أهلية، بالإضافة إلى العديد من الكليات الاهلية وفروعها (وزارة التعليم،٢٠٢١)، وهذا التوسع في عدد الجامعات يعد مؤشراً على اهتمام حكومة المملكة العربية السعودية بنشر التعليم الجامعي وضمان تكافؤ الفرص بين الطلاب للالتحاق بمؤسسات التعليم في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية.

ولقد صاحب هذا التوسع في عدد الجامعات السعودية عدد من التحديات التي واجهة التعليم الجامعي ومن هذه التحديات: كثرة الأعباء الإدارية والتدريسية لأعضاء هيئة التدريس والتي بدورها اعاقة حركة البحث العلمي، وكذلك اخذت النفقات الإدارية

النصيب الاوفر من ميزانية الجامعة، وضعف الإمكانات اللازمة للبحوث العلمية، وضعف الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الأخرى، وضعف دور الجامعات في تلبية متطلبات خطط التنمية، وعدم وجود سياسيات تطوير واضحة لأنظمة الجامعات، وكذلك ضعف انتماء أعضاء هيئة التدريس لعملهم الجامعي وغيرها من التحديات الأخرى المرتبطة بالجانب الإداري والاكاديمي والمالي للجامعات (الرويلي، ٢٠١٤).

ونظراً لاهتمام حكومة المملكة العربية السعودية بالتعليم الجامعي وفي إطار سعيها لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وايماناً منها بأهمية العنصر البشري وأهمية الجامعات في تنميته وقيادة التغيير في المجتمع، سعت الرؤية الى وضع عدد من الأهداف والاستراتيجيات والتي يمكن من خلالها مواجهة تلك التحديات، ومن ضمن أهداف الرؤية ان يكون هناك خمس جامعات سعودية على الأقل من ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة دولية بحلول ٢٠٣٠ م (رؤية المملكة، ٢٠٣٠).

ولكي تحقق الجامعات السعودية هذه الأهداف فإنها بحاجة إلى نظام جامعي يساعدها في التغلب على الكثير من التحديات التي تواجهها، وهي بحاجة أيضاً الى نظام جامعي يخلصها من المركزية ويشجعها على التنافسية محلياً واقليمياً ودولياً، وهذا ما دفع حكومة المملكة العربية السعودية الى إقرار نظام الجامعات الجديد فقد صدر من رئاسة مجلس الوزراء بعد الاطلاع على التوصية المعدة في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية رقم ٤١/١٠١١د وتاريخ ١٤٤١/٣/٦هـ وبعد النظر في قرار مجلس الشورى رقم ٦١/٢٣٩ وتاريخ ١٤٤٠/٢/٢٨هـ ورقم ٥٦/٢٢٤ وتاريخ ١٤٤١/١/١٩هـ قرار مجلس الوزراء بالموافقة على نظام الجامعات والذي بدوره سيدعم الاستقلال الذاتي للجامعات ويشجعها على التنافسية.

ويدعم نظام الجامعات الجديد الاستقلال الذاتي للجامعات من خلال النظر الى الجامعة على انها كيان مؤسسي ينبغي أن يستقل بذاته دون تدخل من أي جهة خارجية سواء كانت داعمة او سلطة رسمية، ويكون الحكم في الجامعات للمجالس الحاكمة مع

المراقبة المجتمعية لدورها وادائها، وهذا لأن الجامعة في الأصل لم توجد الا لخدمة المجتمع وبالتالي فهي مؤسسة تعليمية مجتمعية تقدم خدمة مجتمعية، واستقلالها يعزز تأديتها لدورها بشكل أفضل (حمرون، ٢٠١٨).

ونظراً لان الجامعات السعودية استمرت لفترات طويلة تدار وفق أنظمة ولوائح موحدة فان تطبيق نظام الجامعات الجديد الذي يتيح للجامعات الاستقلالية الذاتية المنضبطة، ويعطيها حرية أوسع في المجال الإداري والأكاديمي والمالي فإن ذلك قد يواجهه بعض التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على مسيرة تطبيق ذلك القرار، ومن هنا تبلورت فكرة هذه الدراسة في البحث عن تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

مشكلة الدراسة

واجه النظام الجامعي في المملكة العربية السعودية عدداً من التحديات التي فرضتها بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وكان من ضمن تلك التحديات هو التوسع في انشاء جامعات حكومية في مختلف مدن المملكة العربية السعودية يأتي ذلك لمواكبة النمو السكاني المتزايد، وهذا التوسع في عدد الجامعات تم في ظل وجود أنظمة ولوائح موحدة، وفي ظل مصدر وحيد لتمويل التعليم في المملكة العربية السعودية، وهو التمويل الحكومي، مما نتج عنه العديد من التحديات التي بدورها اثرت على أداء الجامعات واضعفت من ادائها لوظائفها الثلاث .

ومن هذه التحديات التي يواجهها التعليم العالي السعودي ضعف مخرجات التعليم العالي، وعدم مواكبتها لسوق العمل، وضعف منظومة الارشاد الاكاديمي والمهني للطلاب، وضعف في البيئة الجامعية الداعمة للأبداع والابتكار، وكذلك ضعف الحرية الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وضعف الشراكة بين الجامعات والقطاعات الأخرى في المجتمع، وضعف الإنتاج من البحوث

العلمية، كل ذلك يأتي في ظل ان المملكة العربية السعودية تعد من اعلى الدول عالمياً في الانفاق الحكومي على التعليم .(الحربي،٢٠١٧) (الرويلي،٢٠١٤) (بدرى،٢٠١٧).

الا ان حكومة المملكة العربية السعودية وفي ظل رؤية ٢٠٣٠ تنبهت الى ان نظام الجامعات بحاجة الى استراتيجية مناسبة لتطويره، يمكن من خلالها ان تُستثمر الإمكانات والموارد المتاحة وتُحقق الأهداف التي وضع من اجلها نظام التعليم الجامعي، وان يكون هناك موائمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، وان يتاح للجامعات التنافس محليا وعالمياً، ولذلك قامت حكومة المملكة العربية السعودية باعتماد نظام جديد للجامعات يساهم في استقلال الجامعات اكاديمياً وادارياً ومالياً، على ان يطبق هذا النظام بشكل تدريجي مبتدأً بثلاث جامعات، ثم يتم التوسع في التطبيق بحسب استعداد الجامعات الأخرى، وقد ساهمت العديد من الدراسات في البحث عن استقلال الجامعات ومنها دراسة (الشريف، ٢٠١٥) التي توصلت الى ان درجة الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية كان منخفضاً، ودراسة (باسعيد،٢٠١٩) التي استشرفت تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وتوقعت ان يكون هناك فوائد بدرجة كبيرة من استقلالية الجامعات عند تطبيقه، ودراسة (العسيري، ٢٠١٦) التي توصلت الى ان هناك ضعف في استقلالية الجامعات السعودية من خلال تحليل التشريعات التنظيمية وميثاق الرابطة العالمية للجامعات وقد اوصت دراسة (العسيري، ٢٠١٦) الى البحث عن تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وكيفية التغلب عليها.

وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية جاءت مكملة لما سبقها من دراسات في تعميق دراسة استقلال الجامعات السعودية، وركزت الدراسة الحالية على تحديات استقلال الجامعات السعودية وإيجاد السبل للتغلب عليها، حيث يرى الباحثان أن دراسة المعوقات بمجالاتها (الإدارية، والاكاديمية، والمالية) موضوع جدير بالاهتمام لأنه يساهم في وضع الحلول المقترحة وتقديمها للقيادة الجامعية وصُناع القرار في الجامعات السعودية، ليساهم ذلك في رفع الوعي، من خلال معرفة تلك التحديات مسبقاً ومعالجتها

وإزالتها او الحد منها، كما يساهم ذلك في وضع الخطط الاستراتيجية الملائمة للتطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما التحديات التي تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي بجامعات المملكة العربية السعودية؟ وما سبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الاكاديمية فيها؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما واقع التحديات الإدارية التي تحول دون تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟
٢. ما واقع التحديات الأكاديمية التي تحول دون تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟
٣. ما واقع التحديات المالية التي تحول دون تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟
٤. ما أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن ان تسهم في التغلب على التحديات التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الإطار النظري والفكري للاستقلال الذاتي للمؤسسات التعليمية وتحدياته في الأدبيات التربوية المعاصرة.
٢. الكشف عن واقع التحديات الإدارية التي تحول دون تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.
٣. الكشف عن واقع التحديات الأكاديمية التي تحول دون تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٤. الكشف عن واقع التحديات المالية التي تحول دون تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

٥. التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن ان تسهم في التغلب على التحديات التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

أهمية الدراسة

تستمد هذا الدراسة أهميتها من خلال عدد من النقاط تتمثل في الآتي:

الأهمية النظرية:

- تهتم هذه الدراسة بالاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، والذي يعد من الموضوعات المهمة والحيوية بعد أن تم إقرار نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية، والذي بدوره سيساعد الجامعات السعودية على الاستثمار في مواردها وامكانياتها ويحقق الميزة التنافسية لها، ويعطيها حرية أكبر في المجال الإداري والأكاديمي والمالي، وبذلك فإن هذه الدراسة ستكون مرجعاً نظرياً للعديد من البحوث والدراسات المستقبلية التي تهتم بموضوع الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

الأهمية التطبيقية:

- إن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تتمثل في مساهمتها العملية في الكشف عن تحديات تطبيق الاستقلال الذاتي لجامعات المملكة العربية السعودية (الإدارية، والأكاديمية، والمالية) بطريقةً علمية، وإيجاد آليات مقترحة تساهم في إمداد صُناع ومتخذي القرار بجامعات المملكة العربية السعودية بالحلول العلمية للتعامل مع هذه التحديات.

حدود الدراسة

تم تقسيم حدود الدراسة على الشكل الآتي:

الحدود الموضوعية: تمثلت في الكشف عن تحديات تطبيق الاستقلال الذاتي بجامعات المملكة العربية السعودية (الإدارية، والأكاديمية، والمالية) وإيجاد سبل للتغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

- **الحدود المكانية:** سيتم أجراء هذه الدراسة على جامعة الملك سعود.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية على مستوى الكليات (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام، وكيلات الاقسام) بجامعة الملك سعود (الذكور والإناث).
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة بجزئها الميداني في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٢.

مصطلحات الدراسة

الاستقلال الذاتي للجامعة:

يعرف بانه حرية الجامعة في إدارة شؤونها الإدارية والمالية والأكاديمية دون تدخل من أي جهة خارجية سواء الدولة أو مؤسسات المجتمع، ووفق إطار عام يخدم صالح الجامعة والدولة والمجتمع (عسيري، ٢٠١٦، ٦٩٢).

ويعرف الاستقلال الذاتي للجامعة اجرائياً بانه: الحرية التي تمنح للجامعات السعودية لتحقيق أهدافها ضمن السياق المجتمعي بحيث يتاح لها حرية اتخاذ القرارات المناسبة إداريا وأكاديمياً ومالياً، ويتاح لها ترتيب الأولويات المتناسبة مع امكانياتها وقدراتها، وتضعها موضع التنفيذ وفق ضوابط تخدم مصلحة الجامعة والمجتمع.

الاستقلال الإداري للجامعة:

يعرف بانه حرية الجامعة في اختيار هيكلها التنظيمي، ورسم أهدافها وتحديد أولوياتها، ووضع لوائحها بنفسها دون تدخل من خارجها (حمرون، ٢٠١٨، ٤٦٣).

ويعرف الاستقلال الاداري للجامعة اجرائياً بإنه: الحرية المنضبطة التي تسمح للجامعات السعودية بإعادة تشكيل هيكلها التنظيمي وتحديد انسياب السلطة فيه وطريقة صنع واتخاذ القرارات فيها بدون تدخل من خارج الجامعة.

الاستقلال الأكاديمي للجامعة:

هي الحقوق التي يتحصل لأعضاء هيئة التدريس والطلبة ومجتمع الجامعة، في إنتاج المعرفة وتبادلها بحرية تامة، والحوار من خلال عمليات التدريس، والنشر العلمي وحرية إبداء الرأي في حدود القوانين والتعليمات المنظمة (العجلوني، ٢٠١٦، ٤٨١).

ويعرف الاستقلال الأكاديمي للجامعة اجرائياً بانه: حرية الجامعات السعودية في إقرار الأقسام والكليات الجامعية وفي إقرار الخطط والبرامج ونوعية البحوث والبرامج الدراسية التي تخدم الجامعة وطلابها وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحيط بها.

الاستقلال المالي للجامعة:

هو ان يكون لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها، ولها حق التصرف فيها، بالإضافة إلى الإيرادات الأخرى من المنابع الذاتية مثل (الرسوم الدراسية والهبات والوصايا والتبرعات وعوائد الاستثمارات)، ويحق للجامعة إقرار اللوائح المالية، وتحديد ضوابط الاستفادة من الإيرادات، والقواعد المنظمة للإنفاق والصرف، بحسب المواد الواردة في نظام الجامعات الجديد (باسعيد، ٢٠١٩، ٩).

ويعرف الاستقلال المالي للجامعة اجرائياً بانه: حرية الجامعات السعودية في استثمار الموارد المخصصة، واوجه الانفاق، والمشاركة في المشاريع التي تساهم في زيادة دخل الجامعة وتسيير امورها المالية وعقد الشراكات المجتمعية التي تخدم الجامعة وطلابها وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحيط بها.

التحديات:

تعرف التحديات بأنها: التغيرات المحلية التي تطرأ لظروف معينة، قد تشكل عقبات تواجه التعليم الجامعي، وتسبب له مشكلات وصعوبات، تفرض مواجهتها والتصدي لها،

كما تشمل المستجدات التي تواجه التعليم الجامعي في هذا العصر، والمشتملة على التأثيرات ذات الطابع المحلي والعالمي، التي تفرض على الجامعات ان تتفاعل معها وتؤثر بها وتتأثر فيها. (الرويلي، ٢٠١٤، ٤)

وتعرف تحديات الاستقلال الذاتي اجرائياً بانها: تلك المتغيرات الخارجية والداخلية التي لها تأثير على استقلال الجامعات السعودية الذاتي وتكون هذه المتغيرات في المجالات: الإدارية، المالية، الأكاديمية التي تكون خاصة بإدارة الجامعات.

أولاً: الإطار النظري:

- **نشأة استقلالية الجامعات**

ترجع نشأة استقلال الجامعات الى الجامعات الأوروبية في العصور الوسطى، حيث ارتبط ذلك المفهوم بنقابات الأساتذة، وزاد ذلك المبدأ رسوخاً مع مرور الوقت، نظراً لأهمية دوره في الحفاظ على مكانة الجامعة وموضعها، ومن هذا المنطلق تحرص الكثير من المجتمعات على استقلال الجامعات وتدعمه، كما يناضل أعضاء هيئة التدريس للمحافظة عليه والدفاع عنه، على اعتبار انه صمام امان للجامعة وحافز للعمل بحرية وانطلاق (حنفي،٢٠٠٩).

ويظهر ذلك الاهتمام من خلال عدد من اللقاءات والمؤتمرات والندوات التي عقدت لهذا الشأن ومن أهمها: إعلان ليما بشأن الحرية الاكاديمية واستقلال التعليم العالي(١٩٨٨)، وإعلان عمان للحريات الاكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الذي عقد في الأردن عام (٢٠٠٤)، والمؤتمر العالمي الأول لرؤساء الجامعات (جامعة كولومبيا ،٢٠٠٥) الذي انعقد بدعوة من الأمين العام للأمم المتحدة والذي خرج عنه إعلان الحرية الاكاديمية والذي جاء فيه عدد من المبادئ العامة التي يجب ان تلتزم بها الجامعات من مختلف دول العالم. (صابر، ٢٠٠٧)

وبناءً على ما سبق يتضح ارتباط استقلالية الجامعات بوظائف الجامعات الثلاث: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتكمن أهمية ذلك الارتباط في دعم

الاستقلال الذاتي لعمل أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعات من الناحية الاكاديمية والإدارية والمالية والذي بدوره ينعكس على مخرجات الجامعات وتحقيق أهدافها.

- **أهمية استقلالية الجامعات:**

تكمن أهمية الاستقلال الذاتي للجامعات في انه يضمن توفير حرية التفكير والابداع المعرفي والعلمي، ويحمي الحرية الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، والمحافظة على القدرات العلمية المتميزة فيها، واستقطاب المكرين والمبدعين من العلماء في مختلف حقول المعرفة، ويعمل على تطوير البحث العلمي وتنمية الموارد البشرية. ويشجع الجامعات على تحديث وتطوير برامجها، وتجويدها، وتجديد خططها، وتفعيلها بما يلبي حاجات المجتمع، وتعمل الاستقلالية ايضاً على تشجيع التنافسية والابداع، ومواكبة التطورات التقنية، ويساهم أيضاً في مساعدة الجامعات على اتخاذ القرارات المناسبة لدعم ابداعات وأفكار وابتكارات العاملين في الجامعة، وتوظيفها لرفع مستوى الوعي المجتمعي(Ramirez,2006) .

- **ابعاد استقلالية الجامعات**

تجمع اغلب الدراسات السابقة على ان الاستقلال الإداري للجامعات لا يعد الشكل الوحيد للاستقلالية، وانما هناك ابعاد أخرى للاستقلالية تتلخص في النقاط الثلاث التالية:

١. **الاستقلال الإداري:**

تحقيق الاستقلال الذاتي للجامعات في المملكة العربية السعودية يتطلب ان تتخلص هذه الجامعات من المركزية الشديدة والروتين في إجراءاتها الإدارية، وان يتم تشكيل مجلس أمناء لكل جامعة بشرط ان يكون أعضاء هذا المجلس على قدر عالي من التدريب والتأهيل الإداري والعلمي، على ان يكون من مسؤولياتهم سن السياسات والأنظمة التي تتناسب مع رؤية الجامعة واستراتيجياتها. (الشريف، ٢٠١٥)

ويعني ذلك ان يكون لدى الجامعة القدرة على صنع واتخاذ القرار بشأن التعيين في الجامعة للمناصب العلمية والإدارية، وان تضع الترقيات فيها للمعايير الاكاديمية، وان تحدد المعايير الأخلاقية والأدبية من قبل الجامعة، وهذا لا يعني الخروج عن نظم المجتمع وقوانينه، ولكنه حق الجامعة في إدارة كافة شؤونها دون أي معوقات بما يكفل للجامعة تحقيق دورها المأمول بكفاءة وفعالية. (الشريف،٢٠١٥)

٢. الاستقلال الأكاديمي:

من مظاهر استقلال الجامعات استقلال أعضاء هيئة التدريس فيها وحريتهم في اختيار موضوعات البحث والتعبير عن أراءهم العلمية والأكاديمية داخل الجامعة، واختيار قياداتهم على أساس الانتخاب الحر (السعودي، ٢٠١٤)

كما ان الاستقلال الأكاديمي يعني تمتع الجامعة بحرية اختيار نظامها، وبرامجها، ومناهجها، وطرق التدريس فيها، وتحديد المستويات العلمية التي تريد الوصول لها، والطرق المناسبة لتحقيق الأهداف، وتحديد نوعية واعداد الطلبة الراغبين في الدراسة في الجامعة، واختيار أعضاء هيئة التدريس، وحريتهم في التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم، والمشاركة في النشاطات الاجتماعية والسياسية، وصنع القرار. (العامري، ٢٠١٤)

٣. الاستقلال المالي:

الاستقلال المالي شرط ضروري للاستقلال الأكاديمي والمالي، وتتفاوت درجة الاستقلال المالي من جامعة إلى أخرى، ومن دولة إلى دولة، وهذا يتوقف على دستور كل دولة وتعديلات الضرائب فيها، والدعم التشريعي لمهمة الجامعات، كما ان الجامعات تستطيع ان توفر نسبة من أموالها عن طريق مصادر غير حكومية. (الشريف، ٢٠١٥)

ويعني حرية الجامعة في التصرف بميزانياتها الممنوحة لها من الدولة، وحرية التحويل بين بنودها، وحرية وضع القواعد واللوائح المالية الخاصة بها، وحرية تنويع مصادر تمويلها واستثمار مواردها (حمرون، ٢٠١٨)

وبالنظر إلى ابعاد استقلالية الجامعات السعودية (الاستقلال الإداري، والاستقلال الأكاديمي، والاستقلال المالي)، نجد انها عبارة عن مجموعة من الأركان والتي لا يمكن ان يتم الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية دون اكتمال أحدها، ولذلك من المهم ان يراعي في تطبيق هذه الابعاد مدى استقلال كل بعد من الابعاد السابقة مع الابعاد الأخرى، وان لا يتم التركيز على أحد الابعاد دون الابعاد الأخرى.

- **نظام الجامعات السعودية الجديد:**

تحظى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بدعم واهتمام الدولة – حفظها الله- فجاءت الموافقة على نظام الجامعات الجديد الذي تم إقراره في 1441/03/02هـ الموافق : ٢٠١٩/١٠/٣٠ مـ، والذي يأتي في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث سيساهم في نقل الجامعات السعودية إلى فكر جديد لتحقيق الطموحات والتطلعات التي تتواكب مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتعزيز مكانتها ودورها الريادي، ويؤكد نظام الجامعات الجديد ضمن مواده وتنظيماته على الاستقلالية المنضبطة للجامعات السعودية (إدارياً، وأكاديمياً، ومالياً)، وقد منح الاستقلالية المنضبطة لثلاث جامعات سعودية وهي جامعة الملك سعود، والملك عبدالعزيز، والامام عبدالرحمن بن فيصل، على ان يتم تطبيقه على الجامعات السعودية الأخرى بالتدريج، وقد منح النظام لهذه الجامعات مدة انتقالية تقدر بسنة دراسية، بحيث يستمر العمل باللوائح والأنظمة المالية والإدارية والأكاديمية للجامعات للتوافق مع أحكام النظام .(هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠٢١).

ثانياً: الدراسات السابقة

سيتم استعراض الدراسات السابقة وفقاً لتقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وسيتم ترتيبها ترتيباً تصاعدياً من التاريخ الأقدم إلى الأحدث وهي كالآتي:

الدراسات العربية:

١. دراسة الشريف (٢٠١٥م) بعنوان: "الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية ". وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي، والتعرف على درجة إدراك القيادات الأكاديمية لأهمية الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٨) قائدا من القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود وجامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: ان درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية كانت بدرجة منخفضة. كما أن مستوى الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي (الإداري، العلمي، المالي) للجامعات السعودية كانت بدرجة عالية.

٢. دراسة عسيري (٢٠١٦م) بعنوان: " الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية: دراسة تحليلية في ضوء الإعلانات والمواثيق الدولية ". وهدفت الدراسة إلى تقديم دراسة تحليلية عن الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية في ضوء بعض الإعلانات والمواثيق الدولية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الدراسة على تحليل اعلان الرابطة العالمية للجامعات في مجال استقلال الجامعات والحرية الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: ضعف الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية في ضوء التشريعات المنظمة للجامعات السعودية ومن مظاهر ذلك: اشتراك ديوان الخدمة العامة في تعيين اعضاد هيئة التدريس وتحديد سلم رواتبهم وعلاواتهم، وعدم قدرة الجامعة على التصرف في ميزانيتها سواءً بالمناقلة بين البنود، او الاستفادة من الفائض، ولا تملك أيضاً

الصلاحية الكاملة للاستفادة من الأوقاف والاستشارات وتأجير أملاك الجامعة، كم ان الجامعات لا تملك صلاحية عقد شراكات مع المجتمع المحلي والإقليمي والدولي الاوفق ما تملية وزارة التعليم العالي.

٣. دراسة خلف (٢٠١٧م) بعنوان: " درجة تحقق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية وسبل تفعيلها ". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على القيادات الجامعية المتمثلة برؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام وبلغت عينة الدراسة (١١٤) ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها: أن الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية جاءت بدرجة عالية. كما توصلت الدراسة إلى أن مجال الاستقلال الأكاديمي حصل على المرتبة الأولى من بين المجالات الأخرى (الاستقلال الإداري، الاستقلال المالي) محل الدراسة. وتوصلت أيضاً إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير نوعية الجامعة.

٤. دراسة حمرون (٢٠١٨م) بعنوان: "متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أساتذة الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أساتذة الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٧١) عضو هيئة تدريس بالجامعات

السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: موافقة مجتمع الدراسة على تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية بصورة كاملة والمتضمن الاستقلال الإداري، والاستقلال الأكاديمي، والاستقلال المالي. ومن اهم متطلبات الاستقلال الإداري في الجامعات الناشئة هو حرية الجامعة في اختيار هيكلها التنظيمي وتحديد خطوط السلطة والمهام والصلاحيات بما تفق وأهدافها. وحرية تحديد اعداد المقبولين من الطلبة، ووضع شروط القبول في ضوء إمكانياتها وأهدافها. كما أن من اهم متطلبات الاستقلال الأكاديمي في الجامعات الناشئة هو تمتع أفراد المجتمع الأكاديمي بالجامعة بحرية تداول المعرفة، وحرية أعضاء هيئة التدريس في اختيار طرق وأساليب التدريس.

٥. دراسة باسعيد (٢٠١٩م) بعنوان: " استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية (دراسة استشرافية) ". حيث هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل تطبيق استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال تحديد الفوائد المتوقع تحقيقها من تطبيق الاستقلالية في الجامعات الحكومية، ومقومات نجاح استقلالية الجامعات الحكومية، والتعرف على معوقات نجاح تطبيق الاستقلالية والاشكالات المتوقع ظهورها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت أسلوب دلفاي لاستشراف التغييرات المتوقعة وما تسفر عنه من تغييرات متوقعة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٢) خبيراً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ان هناك مجموعة من التحديات التي قد تعيق نجاح تطبيق الاستقلالية، كما ان التوقعات والمقترحات التي قدمها الخبراء لإنجاح تطبيق الاستقلالية والفوائد الناتجة عنها يمكن حصرها في ثلاث مجموعات موزعة على ثلاث مراحل زمنية (مرحلة التجهيز، المرحلة الانتقالية، مرحلة الاستقلالية الشاملة).

٦. دراسة الحمدان والبقمي (٢٠١٩ م) بعنوان: " استقلالية الجامعات السعودية في ضوء الخبرة الأمريكية وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ". وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة الاستقلالية للجامعات السعودية في ضوء الخبرة الأمريكية وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والوقوف على واقع استقلال الجامعات في الولايات المتحدة الامريكية، وتحديد درجة استقلال الجامعات السعودية (إدارياً، وأكاديمياً، ومالياً). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) من القيادات الاكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من الجامعات (الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: ان القيادات الجامعية من أعضاء هيئة التدريس موافقون بدرجة متوسطة على استقلالية الجامعات السعودية في ضوء الخبرة الأمريكية وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠، بينما كانت درجة موافقتهم على بعد الاستقلال الأكاديمي بدرجة كبيرة جداً. وقد جاءت ابعاد استقلال الجامعات مرتبة تنازلياً كما يلي (الاستقلال الأكاديمي، الاستقلال الإداري، الاستقلال المالي). وتوصلت الدراسة إلى أن من اهم متطلبات الاستقلال المالي في الجامعات الناشئة هو حرية الجامعة في استثمار مواردها البشرية والمادية لتعزيز مواردها البديلة، وحرية الجامعات في عقد شراكات استثمارية مع شركات ومؤسسات داخلية.

الدراسات الاجنبية:

١. دراسة (Bozeman,et al,2013) بعنوان: "القدرة على الاستقلال الذاتي والأولويات الاستراتيجية في الجامعات الأمريكية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ". باستخدام بيانات الاستبيان من الدراسة الاستقصائية للكراسي الأكاديمية لعام ٢٠١٠ ، هدفت الدراسة إلى التركيز على دراسة استقلالية اتخاذ القرار ، وهو عنصر من عناصر القوة التي يتمتع بها رؤساء أقسام العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات

(STEM) في جامعات الأبحاث الأمريكية الشاملة، تكون مجتمع الدراسة من ١٨٣٢ من رؤساء الأقسام STEM في ١٤٩ جامعة، وتم تطوير استبيان لقياس "مؤشر السلطة " لقياس استقلالية اتخاذ القرارات الخاصة بالرؤساء، وتحديداً سيطرتهم على الموارد المستخدمة في المفاوضات مع المرشحين لوظائف هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن نتائج نموذج الانحدار اللوجستي تظهر أن الحصول على المزيد من السلطة يرتبط بالتعيين من خارج الجامعة الحالية، وأن يكون رئيس القسم ذكراً، ويرتبط بحجم القسم. كما توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستقلال الذاتي في الجامعات الأمريكية وبين دعم البحوث العلمية، وأنه توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس والخبرة، بينما لا توجد فروق إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

٢. دراسة (Piironen, 2013): بعنوان: " الاستقلال الذاتي في الجامعات وإصلاح قانون الجامعات الفنلندية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قانون الجامعات الجديد الذي يهدف إلى تعزيز الاستقلال المؤسسي للجامعات في فنلندا. وكذلك التعرف على واقع تطبيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفنلندية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) قائدة أكاديمية من العاملين في الجامعات الفنلندية تم توزيع استبيان عليهم لغايات جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستقلال الذاتي في الجامعات الفنلندية على مستوى مرتفع وهو ما عمدت إلى تحقيقه سياسة التعليم العالي على المستوى الأوروبي في فنلندا، أن تطبيق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفنلندية أحدث تغييرا كبيرا في القيم الإدارية، وزاد من إمكانات الجامعات للعمل في سوق التعليم، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية في الجامعات تعزى للدرجة العلمية وعدد سنوات الخدمة.

٣. دراسة (Fumasoli & Maassen,2014) بعنوان: "استقلالية الجامعات وديناميكيات التغير التنظيمي". هدفت الدراسة إلى مناقشة استقلالية الجامعة من أربعة مناظير تحليلية مختلفة. أولاً، تم تقديم مناقشة حول الاستقلالية كما تم تصورها في المؤلفات الأكاديمية التي تغطي حوكمة القطاع العام بشكل عام. ثانيًا، تم تفكيك مفهوم الاستقلالية من خلال مناقشة الافتراضات الأساسية الخاصة به ومن خلال فحص العلاقة بين سلطات الدولة والجامعات. وبذلك تقترح الورقة نهجًا مؤسسيًا لدراسة الاستقلالية. ثالثًا، ثم تناول الطريقة التي يؤثر بها الاستقلالية على التصميم التنظيمي وفقًا للمركزية، وإضفاء الطابع الرسمي، والتوحيد، والشرعية، والمرونة. رابعًا، تفسير الاستقلالية الحية، وكيف أثرت الإصلاحات التي تهدف إلى تعزيز استقلالية الجامعات على هيكل الإدارة الداخلية. واتبع الباحث المنهج التحليلي وذلك عن طريق دراسة الحالة في (١١) جامعة من الجامعات الرائدة في ثماني دول أوروبية، ممثلة في العمداء ورؤساء الأقسام، وقد استخدم المقابلة كأداة للحصول على البيانات. وتظهر النتائج الأولى التوترات كنتيجة للطرق التي يتم بها تفسير الاستقلالية المؤسسية المعززة وتفعيلها واستخدامها داخل الجامعات الرائدة. تتجلى هذه التوترات في طبيعة التفاعلات بين المجال الأكاديمي التقليدي والهيكل التنفيذي الناشئ داخل هذه المؤسسات.

٤. دراسة (Kori,2016) بعنوان: " تحديات الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي في جامعات جنوب أفريقيا". وقد هدفت الدراسة إلى البحث في الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي في جنوب إفريقيا قبل عام ١٩٩٤ وبعده. حيث صنف عصر ما قبل عام ١٩٩٤ الجامعات إلى نوعين: الجامعات المفتوحة التي تتمتع بالعديد من الامتيازات والجامعات "الأخرى" التي كانت تخضع لسيطرة الحكومة، كما شهدت فترة ما بعد ١٩٩٤ الدستور الوطني الذي يضمن الحرية الأكاديمية. تبنت الحكومة الجديدة سياسات جديدة لإنشاء نظام التعليم العالي الوحدوي. تم بناء هذا حول إطار

"الحكم التعاوني". ومع ذلك ، مع وجود ديناميات في نظام التعليم العالي ، كان لا بد من تعديل هذا الإطار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها : أن الحرية الأكاديمية حق متأصل في التعليم الجامعي، كما أن الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي حق دستوري في جنوب أفريقيا، وتوصلت أيضاً إلى ان الحكومة تؤثر على الحياة الجامعية طالما أن الجامعات تعتمد على التمويل الحكومي، وتوصلت أيضا أنه من الأمور الصعبة والتحديات التي تواجه استقلالية الجامعات تحديد ما يجب دراسته وما لا يجب دراسته، وما هي المعلومات التي ينبغي توفيرها وما الذي يجب قمعه. وبشكل عام، توصلت الدراسة إلى أنه يجب دعم البحث العلمي والحرية والأكاديمية لضمان استقلالية الجامعات.

٥. دراسة (Osipian,2017) بعنوان: " الاستقلال الذاتي الجامعي في أوكرانيا: فساد التعليم العالي والدولة". هدفت الدراسة إلى مناقشة استقلالية الجامعات في أوكرانيا ومعالجة قضية حوكمتها، واعتمدت الدراسة على تحليل محتوى حسابات وسائل الإعلام باعتبار أنها تعكس التغيرات، والتحولات الرئيسية، والظواهر الحديثة، والأحداث المهمة، وقد استخدمت الدراسة ١٤ مصدراً إعلامياً ، وتعقبت الدراسة المواد التي تحتوي على أي ذكر لاستقلالية الجامعات، والقضايا ذات الصلة بهذا الموضوع، مثل التمويل، والفساد، والقبول، والحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الحكومة هي الخصم الرئيسي لاستقلالية الجامعات في أوكرانيا، ولم تكن الحكومة هي الخصم الوحيد، وان النظام المركزي في الجامعات يشهد تغيرات في المحتوى، والوظيفة، والاليات، والمنهجية، ولكن مع الحفاظ على وحدته وبنيته المركزية ، ومن ثم فإنه يصعب عليها التكيف مع قوى السوق الحرة التي برزت بفعل التغيرات السياسية التي مرت على أوكرانيا أو الاستجابة لها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عددا من التحديات تواجه الإدارات الجامعية في الجامعات الأوكرانية منها: ظواهر الفساد في التعليم العالي، والضغوط الداخلية، وتسويق الخدمات التعليمية، والنزاهة

المالية، وتغيير الهياكل التنظيمية والإدارية للجامعات، وهذه التحديات تفرض على الجامعات التغيير، وهو ما قد يمثل عوامل تعزيزية لعملية استقلال الجامعات، وتوصلت الدراسة الى نتيجة نهائية وهي انه من غير المرجح ان تنجح محاولات اصلاح التعليم العالي في ظل انتشار الفساد الإداري في الجامعات الأوكرانية.

٦. دراسة (Aithal,2019) بعنوان: "الاستقلال الذاتي للجامعات المميزات، التحديات، والفرص". هدفت الدراسة إلى تطوير مناقشة مفاهيمية تستند إلى تحليل الاتجاهات لتحديد التحديات التي تواجه الجامعات القائمة على الحرم الجامعي لتحسين جودة التعليم العالي بتكلفة منخفضة عن طريق الإيقاع بمسؤوليات أصحاب المصلحة إلى جانب فرض المساءلة، ومناقشة التحديات التي تواجه الجامعات القائمة على الحرم الجامعي لتحقيق التميز، ومراجعة أداء الجامعات الخاصة القائمة على الاستقلال الذاتي، وتحليل تحديات الاستقلال الذاتي لأصحاب المصلحة، وذكر العواقب المتوقعة للاستقلال الذاتي للجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات التي تسير في طريق الاستقلال الذاتي ربما تواجهها العديد من التحديات منها: تحدي تحديد مجالات الجامعة وبرامجها المستقبلية، تحدي تطوير مناهج تقدم فائدة للطلاب، تحديات تطبيق علم أصول التدريس الفعال، تحديات الحفاظ على الانضباط في الجامعة، تحدي تبني او توطين التكنولوجيا ، تحديات دعم التعليم عبر الانترنت، تحديات التعليم عن بعد، تحديات التوظيف بالجامعات والتطوير والالتزام، تحديات تحفيز الطلاب ، تحديات التدويل، تحديات التمويل والعائد من الاستثمار.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة أهمية الاستقلال الأكاديمي والإداري والمالي للجامعات، ويظهر ذلك من خلال تنوع الدراسات بين مختلف دول العالم حيث ظهرت بين دول عديدة منها المملكة العربية السعودية، والدول الاوربية والجامعات الامريكية،

وأوكرانيا، وفنلندا، وجنوب افريقيا وغيرها من الدراسات في دول اخرى، وأتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك جوانب تتفق مع الدراسة الحالية، وأخرى تختلف معها، وجوانب استفادت منها، وأخرى تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وهي على النحو الآتي:

أولاً/ أوجه الاتفاق:

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل دراسة الشريف (٢٠١٥ م) ودراسة دراسة خلف (٢٠١٧ م)، ودراسة (Bozeman,et al,2013) ودراسة (Piironen, ٢٠١٣) من حيث اهتمامها بفئة القادة الأكاديميين في الجامعات، ويظهر هذا الاهتمام ان مجال استقلالية الجامعات لا زال مجالاً خصبًا للكثير من الدراسات والأبحاث.
- تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث المنهج حيث أن الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة مثل دراسة (Bozeman,et al,2013) ودراسة (Piironen, ٢٠١٣) ودراسة حمرون (٢٠١٨ م) استخدمت المنهج الوصفي المسحي لملائمته لمثل هذه الدراسات ماعدا دراسة (Aithal,2019) دراسة (Osipian,2017)، ودراسة (Kori,2016) ودراسة (& Fumasoli Maassen,2014) ودراسة (عسيري، ٢٠١٦) التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع واستنباط المعلومات من المراجع المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل هذه المعلومات، وتفسيرها للوصول الى النتائج.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة خلف (٢٠١٧ م) ودراسة حمرون (٢٠١٨ م)، ودراسة الحمدان والبقمي (٢٠١٩ م) ودراسة (Bozeman,et al,2013) ودراسة (Piironen, ٢٠١٣) في الأداة المستخدمة في جمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- اتفقت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة في أنها تبحث في استقلالية الجامعات مع اختلاف الزوايا التي تم البحث من خلالها.

ثانياً/ أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- هذه الدراسة تناولت تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بينما بحثت الدراسات السابقة في جوانب أخرى مختلفة مثل دراسة الشريف (٢٠١٥م) التي ركزت على الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية، ودراسة عسيري (٢٠١٦ م) التي ركزت على تحليل الإعلانات والمواثيق الدولية لاستقلال الجامعات، وربطت العديد من الدراسات السابقة الاستقلال الذاتي للجامعات بمتغيرات أخرى مثل دراسة (Fumasoli & Maassen,2014) التي ربطت استقلالية الجامعات بالتغير التنظيمي بينما ركزت الدراسة الحالية على تحديات الاستقلالية الذاتية للجامعات اكاديميا وادارياً ومالياً، وبحثت في سبل مواجهة هذه التحديات لتقدم حلولاً علمية لمتخذ القرار.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أهدافها، وحدودها المكانية، والزمنية، والموضوعية، والبشرية.

ثالثاً/ أوجه الاستفادة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة ما يلي:

- تكوين فكرة أدق وأوضح حول موضوع استقلالية الجامعات في المملكة العربية السعودية، وكيف يمكن دراسة تحديات الاستقلال الذاتي (الإدارية، والأكاديمية، والمالية) في الجامعات السعودية.
- تحديد ابعاد ومحاور الدراسة.
- بناء وتصميم أداة الدراسة.

- معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة.
- توجيه الباحث إلى العديد من المراجع المتعلقة بموضوع استقلال الجامعات.

رابعاً/ أوجه التميز:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- تميزت هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانفرادها في تطبيقها على القيادات الاكاديمية في جامعة الملك سعود.
- تميزت هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها ركزت على تحديات الاستقلال الذاتي في الجامعات من الناحية الاكاديمية والإدارية والمالية.
- لم تقتصر الدراسة الحالية على الكشف عن معوقات الاستقلال الذاتي في الجامعات بل حاولت ان تذكر عدداً من سبل التغلب على هذه التحديات للمساعدة في التغلب عليها.

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة سوف يستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الذي يتم من خلال استجواب جميع أفراد البحث أو عينة كبيرة منه بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ١٤٣١، ص١٩١)، وذلك للتعرف على تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الاكاديمية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين على مستوى الكليات بجامعة الملك سعود (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام) الذكور والإناث، وقد تم التواصل مع إدارة المعلومات والإحصاء بجامعة الملك سعود للحصول على إحصائية بعدد مجتمع الدراسة والذي بلغ (٢٧١) قائداً/ قائدة أكاديمياً/أكاديمية كما هو موضح في الجدول رقم(١).

الجدول رقم (١)

إحصائية أعداد القيادات الاكاديمية في كليات جامعة الملك سعود

نوع الكلية	الكليات العلمية		الكليات الصحية		الكليات الانسانية		كليات المجتمع		المجموع		الاجمالي الكلي
الجنس	الذكور	إناث	الذكور	إناث	الذكور	إناث	الذكور	إناث	الذكور	الاناث	
عمداء الكليات	9	0	5	1	6	0	2	0	22	1	23
وكلاء الكليات	23	5	13	4	12	4	4	2	52	15	67
رؤساء الاقسام الأكاديمية	37	0	41	0	32	0	7	0	117	0	117
وكلاء الأقسام	0	12	0	17	0	30	0	0	0	59	59
المجموع	69	17	59	22	50	34	13	2	191	75	266

عينة الدراسة:

تتصف عينة الدراسة بعدد من الخصائص يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	48	%75
	أنثى	16	%25
	الكلي	64	%100.0
طبيعة العمل	عميد/عميدة كلية	14	%21.9
	وكيل/وكيلة كلية	15	%23.4
	رئيس قسم/ وكيلة قسم	35	%54.7
	الكلي	64	%100.0
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	13	%20.3
	من ٥- ١٠ سنوات	20	%31.3
	اكثر من ١٠ سنوات	31	%48.4
	الكلي	64	%100.0

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة وتكونت من قسمين:

القسم الأول: يتكون من البيانات الأولية وهي البيانات التي تتضمن خصائص افراد عينة الدراسة ممثلة في (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من محورين، وهي:

المحور الأول: التحديات (الإدارية، الأكاديمية، المالية) التي تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، وتضمن هذا المحور عدد من الأبعاد وهي كالآتي:

- البعد الأول: التحديات (الإدارية) التي تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، بواقع (١٣) عبارة.
- البعد الثاني: التحديات (الأكاديمية) التي تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، بواقع (١٦) عبارة.
- البعد الثالث: التحديات (المالية) التي تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، بواقع (١٤) عبارة.

وبذلك يصبح مجموعات عبارات مقياس التعرف على تحديات الاستقلال الذاتي (الإدارية، والأكاديمية، والمالية) ما يساوي (٤٣) عبارة.

المحور الثاني: سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي (الإدارية، الأكاديمية، المالية) للجامعات السعودية، وتضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد وهي كالآتي:

- البعد الأول: سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي (الإدارية) للجامعات السعودية، بواقع (١٠) عبارات.
- البعد الثاني: سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي (الأكاديمية) للجامعات السعودية بواقع (٨) عبارات.
- البعد الثالث: سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي (المالية) للجامعات السعودية بواقع (١٠) عبارات.

وبذلك يصبح مجموعات عبارات مقياس التعرف على سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي (الإدارية، والأكاديمية، والمالية) ما يساوي (٢٨) عبارة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يشمل هذا الجزء من الدراسة عرض النتائج التي أسفرت عنها إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة ومناقشتها، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد التحديات التي تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، والجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣)

ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة حسب إجابات عينة الدارسة

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
التحديات الإدارية	3.32	0.48	عالية	1
التحديات المالية	3.29	0.51	عالية	2
التحديات الأكاديمية	3.15	0.58	متوسطة	3

يتضح من الجدول رقم (٣) ما يأتي:

١- تكونت اداة الدراسة من ثلاث ابعاد تمثل التحديات التي تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وهي: (التحديات الإدارية، التحديات الأكاديمية، التحديات المالية).

٢- تراوحت المتوسطات الحسابية للتحديات التي تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية بين (٣,١٥) و (٣,٣٢).

٣- جاء ترتيب ابعاد التحديات التي تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة على النحو التالي:

- جاء بالمرتبة الأولى بعد التحديات الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وبدرجة موافقة عالية.
- المرتبة الثانية جاء بعد التحديات المالية بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وبدرجة موافقة عالية.
- المرتبة الثالثة بعد التحديات الاكاديمية بمتوسط حسابي (٣,١٥) وبدرجة موافقة متوسطة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الشريف،٢٠١٥) التي توصلت إلى ان مستوى الصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستقلال الذاتي في الجامعات السعودية كان بدرجة عالية، وكان في المستوى الأول صعوبات الاستقلال (الإداري)، بينما اختلف ترتيب الاستقلال (العلمي، المالي) ، حيث كان في المرتبة الثالثة بعد تحديات الاستقلال الاكاديمي في الدراسة الحالية وربما يكمن السبب في ان دراسة الشريف(٢٠١٥م) تم إجرائها قبل اعتماد نظام الجامعات الجديد بشكل رسمي، وتطبيقه على ثلاث جامعات أحدهما جامعة الملك سعود التي تم إجراء هذه الدراسة عليها.

وللوقوف بصورة تفصيلية على تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فقد تم تناولها حسب ابعادها وعلى النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما واقع التحديات الإدارية التي تحول دون تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد التحديات الإدارية. والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد التحديات الإدارية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	غياب خطة استراتيجية فعالة لتحقيق الاستقلال الذاتي.	3.53	0.69	1	عالية
13	ضعف تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجامعات دون الرجوع لجهات أخرى.	3.44	0.66	2	عالية
11	ضعف حرية الجامعات في وضع هيكلها التنظيمي دون العودة إلى سلطات أعلى.	3.41	0.77	3	عالية
7	الوضع الإداري الحالي للجامعات يقوم على تأسيس علاقة هرمية أحادية الاتجاه.	3.39	0.68	4	عالية
8	غياب تشريعات الاستقلال الإداري للجامعات.	3.39	0.70	5	عالية
4	ضعف إدراك القيادات الإدارية لآليات تبني الاستقلال الذاتي.	3.36	0.72	6	عالية
12	قلة الخبرات الإدارية القادرة على تطبيق استقلالية الجامعات.	3.34	0.72	7	عالية
3	ضعف وضوح اليات ممارسات الحوكمة في الجامعات.	3.28	0.63	8	عالية
1	غياب الضوابط العلمية لاختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات وفق كفايات محددة.	3.27	0.76	9	عالية
10	غموض فلسفة نظام الجامعات الجديد الذي يحقق لها الاستقلالية الذاتية.	3.25	0.76	10	عالية
2	خلو نظام الجامعات الجديد من معايير تصنيف الجامعات (بحثية، تدريسية، تطبيقية).	3.20	0.74	11	متوسطة
6	الهياكل التنظيمية للجامعات تعيق التحول نحو الاستقلال الذاتي.	3.20	0.84	12	متوسطة
9	تداخل الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية بين مجالس الجامعات في النظام الجديد.	3.09	0.79	13	متوسطة
	المتوسط العام	3.32	0.48		عالية

يتضح من جدول (٤) أن تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية في بعد التحديات الإدارية جاءت بدرجة (موافقة عالية) حيث بلغ المتوسط العام (٣,٣٢) وبانحراف معياري (٠,٤٨) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للتحديات الإدارية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل فقرة من فقرات التحديات الإدارية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، فقد جاءت (١٠) فقرات بدرجة موافقة عالية وبنسبة (٧٧%) من مجموع الفقرات، وجاءت باقي الفقرات وعددها (٣) بدرجة موافقة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد من (٣,٠٩ – ٣,٥٣).

وكانت أبرز التحديات الإدارية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية:

- غياب خطة استراتيجية فعالة لتحقيق الاستقلال الذاتي.
- ضعف تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الجامعات دون الرجوع لجهات أخرى.
- ضعف حرية الجامعات في وضع هيكلها التنظيمي دون العودة إلى سلطات أعلى.
- الوضع الإداري الحالي للجامعات يقوم على تأسيس علاقة هرمية أحادية الاتجاه.
- غياب تشريعات الاستقلال الإداري للجامعات.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (حمرون،٢٠١٧) حيث أشارت إلى ان من اهم متطلبات الاستقلال الإداري في الجامعات الناشئة هو حرية الجامعة في اختيار هيكلها التنظيمي وتحديد خطوط السلطة والمهام والصلاحيات بما تفق وأهدافها.

إجابة السؤال الثاني: ما واقع التحديات الأكاديمية التي تحول دون تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد التحديات الأكاديمية. والجدو رقم (٥) يوضح ذلك

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد التحديات لأكاديمية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
8	ضعف دعم الجامعات المالي للإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	3.41	0.83	1	عالية
14	غياب الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات السعودية.	3.31	0.73	2	عالية
6	ضعف الاهتمام بخريجي الجامعات السعودية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.	3.31	0.83	3	عالية
12	غياب إعادة هيكلة التخصصات بشكل يتوافق مع متطلبات التنمية.	3.27	0.76	4	عالية
13	عدم مشاركة الطلاب في اختيار المقررات التي يدرسونها.	3.27	0.88	5	عالية
1	محدودية صلاحية الجامعات في استحداث العمادات والأقسام العلمية.	3.22	0.84	6	متوسطة
16	ضعف حرية الكليات في افتتاح برامج علمية جديدة.	3.22	0.84	7	متوسطة
5	غياب الشراكة بين الجامعات السعودية ومؤسسات المجتمع المحلي والعالمي.	3.22	0.88	8	متوسطة
11	ضعف آليات اختيار أعضاء هيئة التدريس المتميزين	3.17	0.88	9	متوسطة
4	غياب اللوائح الخاصة بتحديد الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في تقصي المعرفة وتطويرها.	3.11	0.84	10	متوسطة
7	ضعف ربط مفهوم استقلالية الجامعات بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.	3.11	0.89	11	متوسطة
3	غياب الجامعات السعودية عن المراكز الأولى في التصنيفات العالمية.	3.08	0.96	12	متوسطة
2	ضعف حرية الجامعات في تحديد اعداد المقبولين بما يتناسب مع إمكانياتها المادية والبشرية.	3.05	0.82	13	متوسطة
15	نقص حرية الأقسام العلمية في تحديث الخطط الدراسية.	2.98	0.86	14	متوسطة
9	غياب الدقة في اختيار أعضاء هيئة التدريس لتجنب إساءة استخدام الاستقلال الذاتي.	2.92	0.76	15	متوسطة
10	عدم وضوح حرية أعضاء هيئة التدريس في اختيار أساليب التقويم للمقررات التي يدرسونها.	2.91	0.92	16	متوسطة
	المتوسط العام	3.11	0.84	متوسط	

يتضح من جدول (٥) أن تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية في بعد التحديات الأكاديمية جاءت بدرجة (موافقة عالية) حيث بلغ المتوسط العام (٣,١١) وبانحراف معياري (٠,٨٤) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للتحديات الأكاديمية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل فقرة من فقرات التحديات الأكاديمية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، فقد جاءت (٥) فقرات بدرجة موافقة عالية وبنسبة (٣١%) من مجموع الفقرات، وجاءت باقي الفقرات وعددها (١١) بدرجة موافقة متوسطة وبنسبة (٦٩%) من مجموع الفقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد من (٢,٩١ – ٣,٤١).

وكانت أبرز التحديات الأكاديمية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية:

- ضعف دعم الجامعات المالي للإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- غياب الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات السعودية.
- ضعف الاهتمام بخريجي الجامعات السعودية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.
- غياب إعادة هيكلة التخصصات بشكل يتوافق مع متطلبات التنمية.
- عدم مشاركة الطلاب في اختيار المقررات التي يدرسونها.

إجابة السؤال الثالث: ما واقع التحديات المالية التي تحول دون تطبيق الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد التحديات المالية. والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد التحديات المالية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	عدم تبني الجامعات السعودية لمفهوم الجامعة المنتجة.	3.47	0.69	1	عالية
7	ضعف الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات.	3.45	0.69	2	عالية
2	عدم وجود وحدة لتسويق البحوث العلمية داخل الجامعات.	3.45	0.85	3	عالية
12	قلة توافر موارد مالية كافية يمكن استثمارها وتنميتها لتحقيق الاستقلال الذاتي.	3.44	0.61	4	عالية
8	وجود فروق بين الجامعات في المقومات الاقتصادية الداعمة لتحقيق الاستقلال الذاتي.	3.41	0.73	5	عالية
3	عدم وجود الصلاحية لتخصيص الاعتمادات المالية للجامعات دون التقيد بأبواب إنفاقها.	3.34	0.80	6	عالية
5	ضعف دعم الجامعات المالي للإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	3.33	0.82	7	عالية
10	تأثر التمويل الحكومي للجامعات بناء على الأزمات التي تواجهها الدولة.	3.31	0.89	8	عالية
13	ضعف حرية الجامعات في عقد استثمارات تتيح لها مصادر دخل خاصة بها.	3.30	0.77	9	عالية
4	ضعف حرية الجامعات في المناقلة بين أبواب الميزانية المقررة لها.	3.22	0.84	10	متوسطة
1	ضعف حرية الجامعات السعودية في قبول التبرعات والهبات	3.06	0.94	11	متوسطة
14	ضعف ترسيخ فكرة التشغيل الذاتي للجامعات وتنمية الحس الاستثماري فيها.	3.06	0.94	12	متوسطة
11	انخفاض اعداد طلاب الدراسات العليا بسبب فرض الرسوم الدراسية.	2.92	1.04	13	متوسطة
6	ارتفاع تكلفة الدراسات العليا في الجامعات السعودية.	2.91	0.89	14	متوسطة
	المتوسط العام	3.39	0.79	عالي	

يتضح من جدول (٦) أن تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية في بعد التحديات المالية جاءت بدرجة (موافقة عالية) حيث بلغ المتوسط العام (٣,٣٩) وبانحراف معياري

(٠,٧٩) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للتحديات المالية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل فقرة من فقرات التحديات المالية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، فقد جاءت (٩) فقرات بدرجة موافقة عالية وبنسبة (٦٤%) من مجموع الفقرات، وجاءت باقي الفقرات وعددها (٥) بدرجة موافقة متوسطة وبنسبة (٣٦%) من مجموع الفقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد من (٢,٩١ – ٣,٤٧).

وكانت أبرز التحديات المالية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية:

- عدم تبني الجامعات السعودية لمفهوم الجامعة المنتجة.
- ضعف الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات.
- عدم وجود وحدة لتسويق البحوث العلمية داخل الجامعات.
- قلة توافر موارد مالية كافية يمكن استثمارها وتنميتها لتحقيق الاستقلال الذاتي.
- وجود فروق بين الجامعات في المقومات الاقتصادية الداعمة لتحقيق الاستقلال الذاتي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العسيري (٢٠١٦) التي توصلت إلى ان الجامعات السعودية لا تملك الصلاحية الكاملة للاستفادة من الأوقاف والاستشارات وتأجير أملاك الجامعة، ولا تملك صلاحية عقد شراكات مع المجتمع المحلي والإقليمي والدولي الا وفق ما تمليه وزارة التعليم العالي.

إجابة السؤال الرابع: ما أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن ان تسهم في التغلب على التحديات التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال وللوقوف بصورة تفصيلية على سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فقد تم تناولها حسب ابعادها وعلى النحو التالي:

البعد الأول: التحديات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد سبل التغلب على التحديات الإدارية. والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)
المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد سبل التغلب على التحديات الإدارية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
8	إصدار لائحة تنفيذية لنظام الجامعات المستقلة.	3.08	1.09	1	متوسطة
9	تفعيل حوكمة الجامعات.	3.02	1.09	2	متوسطة
2	تطبيق استقلالية الجامعات الإدارية على مراحل زمنية محددة.	2.98	0.93	3	متوسطة
1	تعيين القيادات الاكاديمية يكون بناء على معايير محددة	2.95	1.01	4	متوسطة
6	التطوير المهني المستمر للقيادات العليا في الجامعات السعودية.	2.94	1.04	5	متوسطة
10	الاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات العالمية المستقلة إدارياً.	2.94	1.08	6	متوسطة
3	إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في انتخاب القيادات الأكاديمية في الجامعات.	2.94	1.10	7	متوسطة
4	تعيين القيادات الإدارية في الجامعات يكون بناء على الكفاءة.	2.94	1.14	8	متوسطة
7	إيجاد مؤشرات للاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.	2.88	1.13	9	متوسطة
5	إعادة توصيف مهام منسوبي الجامعات وتحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم.	2.77	1.09	10	متوسطة
	المتوسط العام	2.94	0.94		متوسطة

يتضح من جدول (٧) أن سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية في بعد التحديات الإدارية جاءت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (٢,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٩٤) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني

تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لسبل التغلب عل التحديات الإدارية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل فقرة من فقرات سبل التغلب على التحديات الإدارية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، فقد جاءت جميع الفقرات بدرجة موافقة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد من (٢,٧٧ – ٣,٠٨).

وكانت أبرز سبل التغلب على التحديات الإدارية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية:

- إصدار لائحة تنفيذية لنظام الجامعات المستقلة.
- تفعيل حوكمة الجامعات.
- تطبيق استقلالية الجامعات الإدارية على مراحل زمنية محددة.
- تعيين القيادات الاكاديمية يكون بناء على معايير محددة.
- التطوير المهني المستمر للقيادات العليا في الجامعات السعودية.

البعد الثاني: التحديات الاكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد سبل التغلب على التحديات الاكاديمية. والجدول رقم (٨) يوضح ذلك

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد سبل التغلب على التحديات الاكاديمية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
8	دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية.	3.03	1.13	1	متوسطة
7	وضع لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.	2.98	1.02	2	متوسطة
5	منح الجامعات الحرية في اختيار برامجها الأكاديمية في مختلف الدرجات بما يحقق أهدافها.	2.92	1.12	3	متوسطة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
2	تطوير البيئة القانونية المنظمة للعمل الأكاديمي لتلبية الاستقلال الذاتي.	2.91	1.06	4	متوسطة
4	عدم استغلال الحريات الأكاديمية لأغراض تتعارض مع أهداف العملية التعليمية.	2.84	1.10	5	متوسطة
1	التخلص من تكرار الأقسام المتناظرة في الجامعات السعودية في المنطقة الواحدة.	2.81	1.14	6	متوسطة
3	مشاركة أصحاب المصلحة في المجتمع المحلي في تخطيط البرامج والمقررات في الجامعات بما يتناسب مع احتياجاتهم.	2.80	1.16	7	متوسطة
6	تطبيق نظام تعاقدي مع أعضاء هيئة التدريس ووضع مزايا تنافسية.	2.67	1.07	8	متوسطة
المتوسط العام		2.87	0.95	متوسطة	

يتضح من جدول (٨) أن سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية في بعد التحديات الاكاديمية جاءت بدرجة (موافقة متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام (٢,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٩٥) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لسبل التغلب عل التحديات الاكاديمية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل فقرة من فقرات سبل التغلب على التحديات الاكاديمية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، فقد جاءت جميع الفقرات بدرجة موافقة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد من (٢,٦٧ – ٣,٠٣).

وكانت أبرز سبل التغلب على التحديات الاكاديمية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية:

- دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية.
- وضع لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- منح الجامعات الحرية في اختيار برامجها الأكاديمية في مختلف الدرجات بما يحقق أهدافها.

- تطوير البيئة القانونية المنظمة للعمل الأكاديمي لتلبية الاستقلال الذاتي.

البعد الثالث: التحديات المالية

تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد سبل التغلب على التحديات المالية. والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (٩)
المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات بعد سبل التغلب على التحديات المالية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	السماح للجامعات بوضع قواعدها ولوائحها المالية بحسب اهدافها.	3.28	1.03	1	عالية
7	تخصيص دعم حكومي مالي لتأسيس أوقاف ومشاريع استثمارية لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات.	3.27	1.00	2	عالية
2	إتاحة الفرصة للجامعات بعمل عقود استثمارية تتيح لها مصدر دخل إضافي.	3.22	0.95	3	متوسطة
5	اتاحة الفرصة للجامعات السعودية للاستفادة من فائض الميزانية المخصصة لها.	3.22	1.06	4	متوسطة
6	منح الجامعات الصلاحيات المالية لتسيير شؤونها	3.20	1.06	5	متوسطة
10	القدرة على التخطيط والتطوير والتشغيل ضمن نظام مالي رقابي دقيق.	3.19	0.99	6	متوسطة
9	أن تتبنى الجامعات السعودية مفهوم الجامعة المنتجة	3.16	1.04	7	متوسطة
4	استمرار الدعم الحكومي المالي للجامعات لفترة محدودة.	3.14	0.96	8	متوسطة
8	توفير موارد مالية ذاتية بدلاً من الاعتماد الكلي على الميزانية المخصصة من الدولة.	3.14	1.13	9	متوسطة
3	السماح للجامعات بقبول التبرعات والهبات دون الرجوع للجهات العليا.	3.13	1.02	10	متوسطة
	المتوسط العام	3.19	0.93	متوسطة	

يتضح من جدول (٩) أن سبل التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية في بعد التحديات المالية جاءت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (٣,١٩) وبانحراف معياري (٠,٩٣ وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لسبل التغلب عل التحديات المالية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل فقرة من فقرات سبل التغلب على التحديات المالية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية، فقد جاءت (٢) فقرة بدرجة (موافقة عالية)، وجاءت باقي الفقرات وعددها (٨) بدرجة (موافقة متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد من (٣,١٣ – ٣,٢٨).

وكانت أبرز سبل التغلب على التحديات المالية التي تواجه الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية:

- السماح للجامعات بوضع قواعدها ولوائحها المالية بحسب اهدافها.
- تخصيص دعم حكومي مالي لتأسيس أوقاف ومشاريع استثمارية لتحقيق الاستقلال المالي للجامعات.
- إتاحة الفرصة للجامعات بعمل عقود استثمارية تتيح لها مصدر دخل إضافي.
- اتاحة الفرصة للجامعات السعودية للاستفادة من فائض الميزانية المخصصة لها.
- منح الجامعات الصلاحيات المالية لتسيير شؤونها

التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في التغلب على تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية:

أولا: توصيات الاستقلال الذاتي (الإدارية)

- فك الارتباط بمنظومة الرقابة الحكومية الى جانب تفعيل حوكمة الجامعات.
- تحديد الفترة الزمنية المناسبة للمناصب القيادية.

- انهاء موضوع السلف المالية التي يضطر الأكاديمي ان يسددها قبل ان يستلم اي مكافأة او سلفة اخرى وهذا يعطل الأكاديمي النشط بحثياٍ بتقييده مالياً واداريا.
- يجب اعادة هيكلة الجامعات بما يتناسب مع سوق العمل ومتطلبات الحياة المستقبلية، لوجود فرق شاسع بين مخرجات الجامعات ومتطلبات الوقع الحديث مما يؤدي الى خلق مشاكل لا يمكن علاجها.

ثانيا: توصيات الاستقلال الذاتي (الاكاديمية)

- إيجاد آلية فعالة لاختيار العمداء ورؤساء الاقسام حتى من خارج المؤسسة التعليمية، بما يضمن الكفاءة وتحقيق الاهداف كمعيار للاستمرارية في المناصب القيادية.
- وضع معايير لتقييم مخرجات الأقسام الأكاديمية بما يتناسب مع التوجه لاستقلالية الجامعات.

ثالثا: توصيات الاستقلال الذاتي (المادية)

- ربط الدعم المالي للجامعات بمعايير ترتبط بالتخصص وجودة المخرجات.
- السماح للجامعات بتقديم خدمات مدفوعة الأجر للمجتمع والقطاع الخاص وذلك بإنشاء وحدات او شركات لهذا الغرض.

المراجع العربية

باسعيد، ابتسام بنت عبدالله. (2019) *استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية (دراسة استشرافية).* [رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الملك سعود].

بدرى، آميرة يوسف. (2017). متطلبات سوق العمل السعودي من تخصصات تقنية المعلومات بين الواقع وتحديات التعليم العالي: دراسة تحليل مضمون. *مجلة جامعة طيبة للآداب والعلوم الانسانية. 6* (13) ، 735-768.

الحربي، آمل بنت عبدالرحمن. (2017). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل. *مجلة العلوم التربوية. 2*(1) ، 58-87.

الحمادي، فايزة ، وسالم، سماح.(2017). تنمية الماورد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030، جامعة القصيم، 936-983.

الحمدان، امل راشد، والبقمي، مريم شارع. (2019). استقلالية الجامعات السعودية في ضوء الخبرة الامريكية وتطلعات رؤية المملكة 2030. المجلة التربوية. 62 ، 241-191.

حمرون، ضيف الله بن غضيان .(2018). متطلبات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أساتذة الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية. 30*(3)، 453-478.

خلف، منار سهيل. (2017). درجة تحقق الاستقلال الذاتي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر القيادات الجامعية وسبل تفعيلها. [رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة].

رؤية 2030المملكة العربية السعودية. (2016). في رؤية المملكة العربية السعودية 2030. https://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422.

الرويلي، نواف بن عبدالله .(2014). واقع التعليم الجامعي وتحدياته في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. *مجلة الجوف للعلوم الاجتماعية. 1* (9) ، 1-46.

السعودي، رمضان محمد (٢٠١٤) الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

الشريف، مها بنت عبدالله. (2015) *الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية*. [رسالة ماجستيرغير منشورة ، جامعة ام القرى].

صابر، خلود. (2007). استقلال الجامعة، القاهرة: مركز القاهرة لدراسات حقوق الانسان.

العامري، عبد الله. (2014). *متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية: تصور مقترح*، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

العجلوني، محمود. (2016). الحرية الاكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية في محافظات شمال الأردن. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٢(٤)، ٤٧٩-٤٩٤.

العساف، صالح. (١٤٣١). *المدخل الى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة دار الزهراء.

العسيري، فاطمة زكري. (2016). الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية: دراسة تحليلية في ضوء لإعلانات والمواثيق الدولية. *مجلة التربية. 168*(3)، 685-719.

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (٢٠٢١). نظام الجامعات. عبرالرابط : https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1

وزارة التعليم. (٢٠٢١). التعليم الجامعي ١٤٤٣هـ. https://2u.pw/iQ81J

المراجع الاجنبية:

Aithal. P. S & Shubhrajyotsna Aithal. (2019). Autonomy for Universities Excellence – Challenges and Opportunities. nternational Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML), 3(2), 36-50. ISSN: 2581-7000 (2019)

Bozeman, B., Fay, D. Gaughan, M. (2013). Department Heads' Decision Autonomy and Strategic Priorities, Research in Higher Education, 54 (3),303-328.

Fumasoli & Maassen. (2014). University Autonomy and Organizational change Dynamics ARENA Centre for European Studies University of Oslo P.O.Box 1143, Blindern, N-0318 Oslo.

Osipian, Ararat L. (2017). University Autonomy in Ukraine: Higher Education Corruption and the State. Communist and Post-Communist Studies, 50 (2017) 233-243.

Piironen, O. (2013). The transnational idea of university autonomy and the reform of the finish universities act, Higher Education Policy, 26 (1), 127-146.

EDMORE KORI (2016). Challenges to academic freedom and institutional autonomy in South African universities. International Journal of Teaching and Education, Vol. IV (1), pp. 45-53., 10.20472/TE.2016.4.1.004

Ramirez, F. O. (2006). The rationalization of universities. In M.-L. Cambridge: Cambridge University Press.